

**Regional Office for West and Central Africa**  
**Bureau Régional pour l'Afrique Centrale et Occidentale**

**ATELIER DE FORMATION EN  
EXPANSION DES RESSOURCES**

**3-5 mai 2004**

**Mbodiène, Sénégal**

**RAPPORT DE SYNTHÈSE**

## TABLE DE MATIERES

### I - LE CONTEXTE DE L'ATELIER

1.1 - Les objectifs de l'atelier de Mbodiène	p.2
1.2 - Son processus de son développement	p.3
1.3 – L'après atelier	p.4

### II - LA FORMATION : LES SESSIONS ET PRODUITS DE L'ATELIER

2.1 - Session 1 : Expansion des ressources et recherche de financement	p.5
2.2 - Session 2 : Vision-Mission-Objectifs	p.6
2.3 - Session 3 : Auprès de qui rechercher du financement	p.6
2.4 - Session 4 : Stratégies de recherche de financement	p.7
2.5 - Session 5 : Un effort d'équipe	p.8
2.6 - Session 6 : Processus de planification	p.9
2.7 - Session 7 : Suivi et évaluation	p.10

### III - LES ETAPES A CONSIDERER DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION

3.1 - Etape 1 : Communiquer l'importance de l'expansion des ressources	p.11
3.2 - Etape 2 : Préparer l'exercice	p.12
3.3 - Etape 3 : Élaborer la planification stratégique de la recherche de financement	p.12
3.4 - Etape 4 : Mettre en œuvre le plan de recherche de financement	p.13

### ANNEXE : LISTE DES PARTICIPANTS

## **I - LE CONTEXTE DE L'ATELIER**

L'organisation de l'atelier régional de formation en expansion des ressources pour les institutions de recherche d'Afrique de l'Ouest et du Centre qui s'est tenu du 3 au 5 mai 2004 à Mbodiène au Sénégal, est une initiative du Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI).

En effet, depuis janvier 2003, le CRDI a entrepris de développer des ateliers de formation pilotes au profit des institutions de recherche partenaires dans différentes régions du monde en développement, pour satisfaire les besoins prioritaires identifiés dans le domaine de la recherche de financement (« fundraising »).

L'atelier organisé au Sénégal au mois de mai 2004 est le troisième du genre, après ceux réalisés en Amérique du Sud et en Asie. Le souci de durabilité souvent indiqué par les institutions de recherche est lié à l'incertitude de disposer des ressources nécessaires à leur fonctionnement. Dans ce contexte un financement insuffisant ou aléatoire peut grandement affecter la capacité d'une institution à mobiliser les ressources humaines et techniques nécessaires à ses activités, de réaliser des projets d'envergure, ou de pouvoir mener les actions nécessaires pour que la recherche entreprise ait une influence dans le domaine visé sur les pratiques existantes ou les politiques qui les sous-tendent.

L'atelier de formation en expansion des ressources de Mbodiène a été développé pour répondre à cette préoccupation. L'expansion des ressources désigne ici aussi bien le développement de partenariats que la recherche de financement à proprement parler. Ce terme traduit la réalisation que plusieurs types de ressources existent outre les ressources financières, qui peuvent être utiles à une institution de recherche dans la réalisation de sa mission. L'atelier de Mbodiène s'est inscrit dans ce cadre général en tentant de susciter une prise de conscience de la pluralité des ressources existantes, mais en tenant compte également des besoins exprimés par les institutions participantes qui étaient somme toute prioritairement axés sur la recherche de financement.

### **1.1 – Les objectifs de l'atelier régional de Mbodiène**

L'atelier régional de Mbodiène a regroupé 12 institutions partenaires du CRDI provenant de 7 pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (voir liste des participants en annexe). Il se proposait de répondre à la préoccupation des institutions de recherche d'avoir une meilleure assise financière, de pouvoir mobiliser les ressources nécessaires pour mener à bien leurs activités et programmes et mieux contribuer au développement des zones, régions et pays où elles sont actives.

Ainsi, l'objectif principal fixé à cet atelier régional de Mbodiène était d'aider les institutions de recherche partenaires du CRDI en Afrique de l'Ouest et du Centre à acquérir une connaissance approfondie des méthodes, outils et techniques de Recherche de financement, et à renforcer leurs capacités en planification et en mise en œuvre de leurs activités d'expansion des ressources.

Les objectifs spécifiques fixés étaient les suivants :

- a. Démystifier l'expansion des ressources (recherche de financement et développement de partenariats) dans le contexte de la recherche pour le développement ;
- b. Exposer aux participants les composants et techniques de développement d'une bonne stratégie d'expansion des ressources, et la mise en œuvre de celle-ci ;
- c. Échanger sur des expériences pratiques d'expansion des ressources et les leçons apprises afférentes.

## 1.2 - L'atelier de Mbodiène et le processus de son développement

Comme il existe en Afrique de l'Ouest et du Centre un grand nombre d'institutions de recherche partenaires du CRDI, et compte tenu de la nécessité d'avoir un groupe d'une taille relativement restreinte pour optimiser les échanges lors de l'atelier, un processus de sélection a été mis en œuvre pour identifier les institutions participantes à l'atelier de Mbodiène :

- Dans un premier temps, une consultation a été menée avec les Administrateurs de Programmes du CRDI afin de dégager une liste notionnelle d'institutions qui pourraient tirer profit d'une formation en expansion des ressources, sur la base de leurs connaissances des institutions avec lesquelles ils travaillent;
- Dans un deuxième temps, un questionnaire a été envoyé à ces institutions pour évaluer le degré et la nature des besoins de formation;
- Et finalement, une sélection des institutions qui ont participé à l'atelier a été faite sur la base de la similarité des besoins, et aussi en tenant compte du respect du délai de réponse aux questionnaires.

Les Institutions recommandées par les Administrateurs de Programmes sont des institutions de recherche qui interviennent dans les trois domaines de Programmes du CRDI, à savoir :

- Environnement et gestion des ressources naturelles ;
- Technologies de l'information et de la communication au service du développement ;
- Équité sociale et économique.

Parmi les vingt-huit institutions listées au départ, vingt et une ont confirmé avoir reçu le questionnaire d'évaluation des besoins. A la fin du processus, dix-huit institutions ont retourné le questionnaire rempli, dont quatorze dans le délai imparti. Treize institutions ont été invitées à prendre part à l'atelier mais une d'entre elles n'a pu envoyer ses représentants du fait d'une grève universitaire.

Sur la base des réponses fournies par les institutions aux questionnaires d'évaluation des besoins, un module de formation et un plan d'animation de l'atelier ont été élaborés. Il est à noter qu'au cours de ce processus, est apparue la difficulté d'identifier une firme francophone spécialisée disposant d'un module de formation en expansion des ressources adapté aux institutions de recherche ciblées. Cette contrainte majeure a influencé le cadre méthodologique de l'atelier de Mbodiène.

C'est ainsi que le CRDI, en collaboration avec la firme qui a conçu le module de l'atelier de formation des institutions de recherche partenaires du CRDI en Asie et un consultant/formateur ouest africain, a entrepris le développement et la contextualisation du module de l'atelier de Mbodiène. Le cadrage du module de formation au contexte de l'Afrique de l'Ouest et du Centre s'est heurté au manque de données sur la recherche de financement dans la sous-région, notamment en ce qui concerne des statistiques et analyses documentées sur la situation du financement de la recherche pour le développement en Afrique de l'Ouest et du Centre. L'opération de contextualisation s'est donc principalement fondée sur les besoins exprimés par les institutions dans les questionnaires.

L'atelier visait à offrir aux institutions participantes l'opportunité d'accroître leurs connaissances en les mettant en contact avec de bonnes pratiques qui ont réussi ailleurs dans ce domaine, et à les encourager à avancer vers une recherche de financement plus stratégique. Chaque institution était invitée à identifier deux employés seniors - un directeur scientifique ou technique et un responsable de mobilisation ou de gestion des ressources financières – pour y participer.

La méthode d'animation qui s'est voulue active et expérientielle, a consisté en une présentation des aspects-clés de la session en plénière, suivie ou précédée par des activités et études de cas. Ces dernières ont été traitées en petits groupes de travail puis restituées en plénière. Des intervenants extérieurs ont présenté des communications pour étayer des stratégies de recherche de financement. Et des expériences vécues par des organisations participantes portant sur le thème traité au cours de la session, ont également été partagées par des volontaires et discutées en plénière.

### **1.3 - L'après atelier**

Les trois jours de l'atelier ont permis de sensibiliser les participants sur la pluralité des techniques de recherche de financement, de comprendre la portée et les caractéristiques de chacune d'entre elles, et d'apprécier l'importance de la planification des activités d'expansion des ressources.

Afin d'aider les institutions dans leurs réflexions et actions futures en expansion des ressources, le présent rapport de l'atelier destiné aux participants ainsi qu'aux directions de leurs institutions respectives, a deux objectifs :

- Faire une revue succincte des présentations faites au cours de l'atelier et exposer les points saillants et messages des différentes sessions.
- Proposer une série d'actions à considérer par les participants qui décideraient de mettre en œuvre la formation reçue pour appuyer la fonction de recherche de financement de leur institution.

## II - LA FORMATION : LES SESSIONS ET PRODUITS DE L'ATELIER

Le module de formation est réparti en sept sessions qui, en trois jours, ont couvert les questions stratégiques relatives à l'expansion des ressources :

- a. Le premier jour, l'atelier a couvert les questions essentielles sur "*Que sont l'expansion des ressources et la recherche de financement ?*", "*Pourquoi une organisation à but non lucratif doit-elle rechercher du financement ?*", et "*Auprès de qui rechercher du financement ?*" ;
- b. Le deuxième jour de l'atelier a été consacré à la question de "*Comment procéder ?*" en explorant une gamme variée de stratégies et d'activités de mobilisation de ressources ;
- c. Enfin, le troisième et dernier jour a complété les différents moyens de mobilisation des ressources, en identifiant ceux qui doivent s'en charger, et en passant en revue le processus de planification, avant de terminer par les voies et moyens nécessaires pour évaluer l'efficacité de la stratégie mise en œuvre.

### 2.1- Session 1: Que sont l'expansion des ressources et la recherche de financement?

#### ***Objectif de la session :***

Proposer une définition de l'expansion des ressources et une compréhension partagée de ses caractéristiques-clés.

#### ***Points saillants de la session :***

La Session 1 a permis de faire le point sur ce qu'est l'expansion des ressources et sur les différentes formes de financement auxquelles peuvent faire appel les institutions à but non-lucratif telles que les institutions de recherches et ONGs impliquées dans la recherche : les dons, les subventions et les revenus générés.

Dans la fonction d'expansion des ressources, il est également important de considérer les ressources non-financières comme les ressources techniques, le partage de connaissances, etc..... Afin d'assurer la durabilité du mandat et pérennisation du financement de l'organisation, l'accent a été mis sur le besoin d'avoir un "mix" approprié de sources de financement.

Il est ressorti des travaux de la session que pour recevoir, il faut savoir demander, d'où toute l'importance de pouvoir convaincre de sa cause et de ses besoins.

La session a, en outre, souligné le rôle important que joue la réputation de l'organisation dans la recherche de financement, puisque les donateurs favorisent les institutions légitimes, transparentes et crédibles.

Afin de remplir la fonction d'expansion des ressources de manière durable, l'organisation à but non lucratif se doit de dépasser la conception de "fundraising" pour s'avancer vers le "friendraising", la "recherche d'amis". En effet, il s'agit d'identifier des partenaires ayant les mêmes valeurs et intérêts que son institution, d'établir, de développer et de maintenir des relations avec eux.

*Illustration : le cas du Réseau Ouest et Centre Africain de Recherches en Education (ROCARÉ) qui, grâce à la bonne gestion de sa relation avec le CRDI, est parvenu à mobiliser les ressources dont il avait besoin dans un contexte qui n'était pas favorable.*

**Outils à noter :**

La "Pyramide de la recherche de financement" a été l'outil présenté lors de la session. Elle permet de visualiser la progression de la relation avec le donateur en fonction du niveau d'engagement de ce dernier envers l'institution.

**2.2 - Session 2 : Pourquoi la recherche de financement ? : Vision-Mission-Objectifs**

***Objectif de la session :***

Ancrer les efforts de recherche de financement à la Vision, la Mission et les Objectifs (V-M-O) de l'organisation.

***Points saillants de la session :***

La session 2 a permis de mettre en évidence l'importance des VMO dans la définition de la raison d'être de l'organisation et de son travail. Le second constat établi lors de cette session est le fil conducteur qui doit exister entre les énoncés de la vision, de la mission et des objectifs et entre le mandat de l'institution et la recherche de financement.

Les VMO constituent les fondements de l'organisation et doivent servir de base à la définition de la cause de recherche de financement. La tentation d'exploiter une opportunité de financement qui se présente, ne doit pas avoir pour conséquence la révision de la vision ou de la mission de l'organisation.

**Outils à noter :**

La session a rappelé les critères pouvant aider à une bonne définition de la vision, la mission et des objectifs d'une institution, notamment le critère S-M-A-R-T (Spécifiques, Mesurables, Réalisables, Pertinents, Limités dans le temps) pour les objectifs.

**2.3 - Session 3 : Auprès de qui rechercher du financement ?**

***Objectif de la session :***

Mettre en lumière l'importance du développement de la base des contributeurs de l'organisation auprès desquels le financement et le partenariat sont recherchés.

***Points saillants de la session :***

Cette session 3 a permis de mettre en évidence l'importance pour une institution recherchant du financement de mettre en perspective ses contributeurs - que ceux-ci soient des donateurs passés, présents ou des prospects – par rapport à leur niveau d'engagement envers l'institution. Les contributeurs sont des groupes, des organisations, des gens qui partagent les mêmes valeurs que l'institution et qui ont apporté une contribution (argent, temps ou expertise) à la réalisation de sa mission.

Pour convertir un prospect (contributeur ayant une capacité de donner) en donateur potentiel l'institution doit savoir gérer la relation. Le donateur potentiel est "accessible" (l'institution peut avoir accès à lui car il la connaît soit pour avoir rencontré l'un de ses membres, ou pour en avoir entendu parlé), partage un centre d'intérêt avec l'institution, et a la capacité de donner ce que l'institution attend de lui. La gestion de la relation implique de faire des efforts pour informer, impliquer et engager le donateur.

Les contributeurs donnent parce qu'ils ont été convaincus de la cause de l'institution, mais il est important de noter qu'ils attendent toujours un retour de cette relation (par exemple : un sentiment de

satisfaction, une plus grande visibilité, une reconnaissance publique, un retour économique, de la publicité, etc.).

La session a également noté qu'il existe différents types de donateurs (agences bilatérales, agences multilatérales, gouvernements, fondations, entreprises, individus) et il faut éviter de ne considérer que les donateurs extérieurs puisque dans beaucoup de domaines des ressources mobilisables peuvent être obtenues au niveau local, national ou régional.

*Illustration : au Sénégal la fondation Youssou N'dour qui appuie des actions sociales telles la campagne d'enregistrement des naissances*

#### **Outils à noter :**

La "Carte des contributeurs" est un outil qui présente un inventaire des contributeurs de l'institution par rapport à leurs niveaux d'engagement du moment. Cette carte permet de faire le point sur les contributeurs vis-à-vis desquels l'institution devra fournir des efforts afin que leur engagement soit au niveau souhaité par celle-ci.

## **2.4 - Session 4 : Comment procéder ? Stratégies de recherche de financement**

### **Objectif de la session**

Identifier diverses stratégies de recherche de financement utilisées par les organisations à but non-lucratif (types d'activités, résultats attendus, avantages et inconvénients).

### **Points saillants de la session :**

Après avoir identifié et développé la base des contributeurs de l'institution, la session 4 a permis de passer en revue une gamme très variée et éprouvée de stratégies permettant d'impliquer et solliciter ces contributeurs afin d'avoir de nouveaux donateurs, et/ou de conserver et valoriser les donateurs existants.

La session a également permis d'identifier des caractéristiques et des fonctions spécifiques à chacune des trois principales sources de financement identifiées pour les organisations à but non lucratif, et les stratégies qui peuvent être mises en œuvre pour mobiliser des ressources de ces trois sources :

- C'est ainsi que *les dons* sont plutôt destinés à acquérir de nouveaux donateurs (événements spéciaux, publipostage, stratégies innovantes telles le marketing lié à une cause etc.), ou à bonifier des donateurs existants (sollicitation directe, campagne de recherche de capitaux etc...)

*Illustrations : TENMIYA organise périodiquement des conférences thématiques pour sensibiliser les bailleurs (malheureusement les retombées furent négligeables, peut-être du fait d'une préparation non encore suffisante).*

*ESMT utilise fréquemment le publipostage dans le cadre de l'organisation d'activités pour accroître la visibilité de l'institution.*

- Les *revenus générés* sont destinés à assurer des ressources durables si les produits, biens et services sont de bonne qualité et sont compétitifs. Il a été relevé que les compétences de gestion nécessaires dans ce domaine sont différentes de celles habituellement présentes dans les organisations à but non lucratif, puisqu'il s'agit d'activités visant la génération de revenus.

*Illustration : IAGU est engagé dans la vente de services et compétences (développement de modules de formation ; expertise en environnement urbain)*



- Quant aux *subventions*, elles constituent la source de financement la plus couramment utilisée par les institutions de recherche. La principale stratégie de mobilisation des subventions est la rédaction de propositions qui mérite d'être abordée méthodiquement.

*Illustration : Modèle de préparation de propositions présentée par SISERA*

Les différentes stratégies et expériences de recherche de fonds présentées au cours de la session, ont montré qu'il n'existe pas de solution miracle et que la recherche de financement requiert du temps. Toute stratégie a ses forces et faiblesses, et la décision d'utiliser l'une plutôt que l'autre doit être réfléchie, bien préparée et inscrite dans la stratégie globale de recherche de financement de l'institution.

Il revient à chaque institution de trouver le mix approprié de stratégies de financement qui soient adaptées à son contexte et à son cadre juridique ; ses objectifs doivent déterminer la pertinence ou non d'une technique ou d'une autre. En effet, malgré leur potentiel pour la recherche de financement, certaines stratégies examinées durant la session pourraient être peu adaptées aux institutions de recherche dans le contexte de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (par exemple : les mécanismes innovants), du fait des habitudes de dons des contributeurs visés, de la faible vulgarisation d'outils de paiement tels la carte de crédit etc...

La session 4 a souligné à nouveau l'importance d'ancrer la recherche de financement et le choix de la stratégie dans la Vision-Mission-Objectifs de l'institution. L'institution doit éviter de dévoyer son mandat par le choix de stratégies, d'événements et de mécanismes inadéquats.

**Outils à noter :**

La session propose une riche variété de stratégies et d'activités de recherche de financement (événements spéciaux, publipostage, marketing à réponse directe, marketing lié à une cause, dons d'employés, cartes d'affinités, dons majeurs, sollicitation directe, campagnes de recherche de capitaux, ventes de produits et services, produits de dotations, rédaction de proposition de subvention). Elle expose les avantages et inconvénients de chacune et donne aussi des recommandations pour leur utilisation.

## **2.5 - Session 5 : Qui doit s'en charger ? Un effort d'équipe**

**Objectif de la session**

Identifier les personnes de l'organisation impliquées dans la recherche de financement et comprendre le rôle des membres du conseil, du personnel et des autres champions".

**Points saillants de la session :**

Cette session 5 a permis d'identifier les acteurs-clés qui se chargent de la recherche de financement (le conseil et le personnel). Elle a mis l'accent sur l'évidente relation entre les rôles de ces acteurs.

Les membres du conseil (conseil d'administration, comité directeur, conseil de direction etc...) ont un rôle important à jouer car leur leadership peut grandement influencer la mise en œuvre et les résultats de la recherche de financement. Parmi les attributs des membres du Conseil, devraient figurer la disponibilité, le talent, les possibilités de faciliter l'accès à des ressources, et l'adhésion à la mission de l'institution. L'idéal est d'avoir un Conseil dont les membres ont des qualités diverses mais complémentaires pour mieux engager celui-ci dans la recherche de financement. Une série de grilles a été proposée pour faire le point sur les qualités des membres et procéder à une évaluation du potentiel du Conseil par rapport à sa contribution à la recherche de financement.

La session a montré comment la recherche de financement est un effort institutionnel matérialisé par l'acceptation par l'institution du besoin de rechercher du financement, par l'établissement de politiques de financement et priorités qui soient conformes à la vision/mission de l'institution, et par l'affectation des ressources nécessaires à sa réalisation. La recherche de financement est un effort qui doit concerner différents membres de l'organisation, qui constitue l'équipe pivot.

En outre, l'établissement d'un système de communication interne entre les personnels techniques et les financiers est important pour mener à bien la recherche de financement et la gestion des ressources mobilisées. La session a également souligné l'importance du respect des procédures arrêtées avec les donateurs ainsi que de l'organisation d'audits périodiques qui augmente la crédibilité des institutions.

**Outils à noter :**

La grille des profils du Conseil a été présentée au cours de la session. Elle permet de faire le point sur les attributs des membres du Conseil dans le cadre de la recherche de financement.

## **2.6 - Session 6 : Comment la démarrer ? Processus de planification**

**Objectif de la session :**

Introduire le processus d'élaboration d'un plan de recherche de financement pour une organisation à but non lucratif.

**Points saillants de la session :**

Cette session 6 a montré que dans le domaine de la recherche de financement, échouer dans la planification, c'est planifier l'échec. Une planification réfléchie de la recherche de financement constitue une étape importante qui va permettre d'y consacrer les efforts nécessaires pour que l'organisation atteigne son but.

La planification d'une recherche de financement est tout autant un processus qu'un produit puisqu'il en résulte un plan qui doit être stratégique, bien organisé et réaliste. La première condition de réussite de la planification demeure la prise de conscience partagée du besoin de procéder à la revue de l'existant pour y apporter des améliorations.

En ce qui concerne l'élaboration ou la mise à jour d'un plan de recherche de financement :

1. il est toujours souhaitable de commencer par revisiter les VMO et faire le point sur la stratégie de financement actuelle de l'institution ;
2. ensuite, en tenant compte des VMO, l'institution détermine ses besoins en financement et choisit ses stratégies prioritaires par rapport à ses visées (soit: croissance, implications, visibilité, rentabilité, stabilité) ;
3. puis l'institution procède à l'identification des contributeurs et la recherche des donateurs potentiels ;
4. en tenant compte de ses besoins, l'institution réalise un alignement des donateurs potentiels aux programmes de l'organisation qu'ils sont les plus susceptibles de soutenir ;
5. l'institution revoit ou sélectionne alors les campagnes et activités de recherche de financement – et enfin ;
6. elle planifie chaque activité de recherche de financement retenue, en prenant en compte les ressources requises et le système de suivi qui sera utilisé.

Les précédentes sessions ont fourni les approches et les outils susceptibles d'aider les institutions à franchir ces étapes.

La session a aussi insisté sur l'importance de bien estimer les ressources nécessaires pour éviter de négliger les coûts cachés.

**Outils à noter :**

Les deux principales méthodes de planification présentées durant la session (le formulaire d'aide à la planification et les méthodes participatives assistées), offrent une démarche logique basée sur des questions d'aide à la planification stratégique. Quelle que soit la méthode de planification, l'appropriation du plan qui contribue à l'engagement des acteurs passera par l'utilisation de techniques participatives (réunions, notes d'information, focus group, restitutions, rapports etc.) durant le processus d'élaboration.

**2.7 - Session 7 : Comment en évaluer l'efficacité ? Suivi et évaluation*****Objectif de la session :***

Passer en revue les divers moyens et outils permettant d'évaluer les stratégies et les activités d'une campagne de recherche de financement.

***Points saillants de la session :***

Dans la recherche de financement, comme pour toute mise en œuvre d'un programme, il est nécessaire de connaître le niveau d'efficacité des efforts investis. La session 7 a permis d'examiner différents outils d'évaluation quantitatifs et qualitatifs, et différents types de mécanismes qui peuvent être mis en place pour réaliser efficacement ce suivi des performances dans la recherche de financement. Il est important que cette préoccupation soit prise en compte par l'institution dès la phase de planification.

Il est important que les systèmes de collecte et d'analyse des données sur la mise en œuvre du plan de recherche de financement soient en place avant le démarrage de la campagne/activité de recherche de financement (par exemple : systèmes de suivi des coûts, de réception des contributions, d'exécution de la campagne, d'analyse des données collectées, de remerciement des donateurs, d'élaboration des rapports, etc.).

Des indicateurs ou critères spécifiques à chaque activité seront retenus pour mesurer le progrès réalisé ; ils peuvent être quantitatifs (retour sur investissement, coût d'acquisition d'un nouveau donateur, coût par Franc CFA collecté, donation moyenne, taux de bénéfice net, etc.) ou qualitatifs (visibilité accrue, atteinte du niveau de réussite attendu, développement de compétences en gestion d'activités génératrices de revenus, implication du conseil, etc...).

La session a souligné l'importance de confier la responsabilité du suivi de la campagne à une personne désignée.

**Outil à noter :**

Dans le cadre du suivi, une base de données est également un outil nécessaire pour disposer d'un recueil central de données sur les cibles, pour identifier les caractéristiques d'un groupe spécifique de contributeurs et développer une stratégie adaptée, et pour alimenter les indicateurs retenus.

### III - LES ÉTAPES À CONSIDÉRER DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION

En plus des nombreuses contributions apportées par les institutions participantes au cours de l'atelier, les actions prioritaires que les participants ont déclaré vouloir mettre en œuvre à leur retour dans leurs institutions pour renforcer la fonction de recherche de financement, fournissent des indications utiles sur les différents types d'actions qui pourraient être menées pour mettre à profit les enseignements de l'atelier de formation.

En fait, toutes les institutions participantes sont engagées, sous une forme ou une autre, dans la recherche de financement. Au dire des participants, certaines possèdent déjà un plan de financement, d'autres pas ; certaines ont recours à différentes stratégies de recherche de financement, d'autres se fondent uniquement sur la soumission de propositions pour obtenir des subventions ; certaines ont obtenu des résultats positifs dans la recherche de financement, d'autres en ont une analyse plus mitigée. Nombreuses sont aussi les institutions qui ont fait référence au besoin de diversifier leurs sources de financement afin de diminuer leur dépendance vis-à-vis de tel ou tel autre donateur.

A travers la démonstration d'une approche stratégique ainsi que la présentation de principes, techniques et outils, l'atelier offre l'opportunité de procéder à la revue de l'existant afin d'y apporter une amélioration conforme aux objectifs de l'institution. Si l'institution a l'intention de s'engager dans la revue de son plan de recherche de financement ou dans l'élaboration d'un plan, les principales étapes nécessaires pour réaliser une telle opération sont présentées ci-après avec des indications sur les sessions de la formation qui s'y rapportent.

#### 3.1 - Etape 1 : Communiquer l'importance de l'expansion des ressources

La première étape concerne la sensibilisation de l'institution à l'importance stratégique de l'expansion des ressources, qui ne doit pas être une activité marginale, périodique ou improvisée<sup>1</sup>. Pour réaliser une telle sensibilisation, plusieurs actions peuvent être envisagées :

- la restitution de la formation à la direction générale ou au Conseil par les participants à l'atelier ;
- l'organisation de rencontres d'information pour le personnel sur les points saillants de la formation, ou l'inscription du thème « expansion des ressources » à la prochaine réunion de programme ou réunion du personnel ;
- la diffusion et la discussion du rapport de l'atelier avec d'autres membres de l'institution ;
- l'élaboration d'un rapport destiné à la direction et au Conseil de l'institution qui fournira les arguments pour mettre en évidence l'impérieuse nécessité de procéder à la revue du plan de recherche de financement en cours.

Les résultats attendus d'une telle sensibilisation comprennent : a) la prise de conscience partagée qu'il est opportun de rendre plus efficace la stratégie de recherche de financement ; b) l'appui des dirigeants à cette initiative ; c) une meilleure compréhension par le personnel, les dirigeants et les membres du Conseil de l'institution de la contribution qu'ils pourront apporter dans les efforts de l'institution vers une meilleure assise financière.

---

<sup>1</sup> . Les concepts présentés dans la *Session 1* peuvent servir à cet effet

### 3.2 - Etape 2 : Préparer l'exercice

Suite à la sensibilisation à l'expansion des ressources, les participants à l'atelier pourraient engager l'institution dans un processus de réflexion pour l'amélioration du plan de financement ou du travail de recherche de financement actuel.

Pour ce faire, les mesures suivantes pourraient être prises :

- Discussion au niveau du Conseil et de la haute direction sur le besoin d'améliorer les pratiques actuelles afin d'obtenir l'aval formel de la direction pour entamer le processus;
- Acceptation de mettre à disposition des ressources internes adéquates pour réaliser l'exercice
- Formation d'une équipe pivot pour la recherche de financement qui pourra coordonner l'exercice
- Élaboration des termes de référence de l'équipe pivot, incluant :
  - Choix de l'approche à adopter – utilisation du formulaire mise à disposition pendant l'atelier ou de la méthode assistée, ou d'autres méthodes d'aide à la planification stratégique ;
  - Évaluation des ressources minimales nécessaires (humaines, matérielles et logistiques) pour l'opération
  - Établissement d'un planning des actions à mener jusqu'au dépôt du nouveau plan de financement
  - Mise en place d'un système d'information périodique pour la haute direction et le personnel

Le principal produit attendu de cette étape est de garantir un engagement institutionnel<sup>2</sup> et des ressources pour entamer le processus de planification ou revue du plan existant.

### 3.3 - Etape 3 : Élaborer la planification stratégique de la recherche de financement

Une fois l'aval formel de la direction obtenu et l'équipe pivot établi, le processus de planification stratégique peut être mis en œuvre en suivant les étapes logiques suivantes<sup>3</sup> :

- Revue du plan stratégique de l'organisation<sup>4</sup> et du travail de recherche de financement en cours
- Détermination des besoins en ressources/financement
- Identification des contributeurs<sup>5</sup> et recherche de donateurs potentiels
- Alignement des donateurs potentiels sur les besoins organisationnels
- Revue/sélection de campagnes de recherche de financement<sup>6</sup>
- Planification des campagnes/activités retenues pour la recherche de financement<sup>7</sup>

Il est également important au cours du processus de planification de prêter attention aux aspects suivants :

1. *Le temps* : le processus de planification demande du temps et de l'énergie, pendant que l'institution poursuit l'exécution de sa mission. Sa durée dépend de beaucoup de variables et doit être estimée à l'étape 2 pour que tous les acteurs y accordent le temps nécessaire.
2. *La participation des différentes parties prenantes* : les techniques participatives (réunions ou court ateliers pour réaliser l'une ou l'autre des étapes de la planification décrites ci-haut, notes d'information, "focus groups", restitutions, rapports périodiques, etc.) sont privilégiées durant le processus d'élaboration du plan. Elles assurent l'appropriation et l'engagement. De plus,

<sup>2</sup> La Session 5 explique l'importance d'un effort institutionnel en matière d'expansion des ressources

<sup>3</sup> La Session 6 étaye le processus de planification de la recherche de financement

<sup>4</sup> Les outils pour une telle revue incluent : le retour sur les VMO (voir Session 2), le SWOT

<sup>5</sup> Les outils relatifs aux contributeurs (pyramide ou carte des contributeurs) sont exposés à la Session 3

<sup>6</sup> La Session 4 présente les avantages et inconvénients de plusieurs stratégies et activités de recherche de financement

<sup>7</sup> Le suivi et l'évaluation font partie de la planification ; et la Session 7 fournit des outils pour se faire

des séances d'information sur le mécanisme et les résultats de la planification devraient être organisées.

3. *La communication au sein de l'équipe pivot* : des procédures devraient être mises au point pour assurer un niveau d'information efficace des parties prenantes (réunions périodiques, emails réguliers, etc.)
4. *Les systèmes de suivi* : ils ne sont pas seulement destinés à apprécier le niveau d'efficacité ou d'avancement. Leur conception devrait intégrer également la préoccupation de la capitalisation de l'expérience dans le cadre du développement des partenariats.

Le résultat de la planification est non seulement l'élaboration d'un plan de recherche de financement (ou révision du plan existant) et la définition de plans d'action pour les activités à mener, mais aussi une plus grande intériorisation au niveau de l'équipe pivot – ainsi que de la direction, du conseil et du personnel - des raisons qui sous-tendent le travail de recherche de financement de l'institution.

### **3.4 - Etape 4 : La mise en œuvre du plan de recherche de financement**

Une fois le plan de recherche de financement développé avec l'aval de la direction, l'équipe pivot peut alors en coordonner la mise en œuvre. Les mesures suivantes peuvent être considérées pour aider à la bonne exécution du plan :

- La mise à disposition des ressources nécessaires pour réaliser les activités prévues ;
- La mise en pratique de la recommandation de l'atelier « essayer, essayer et essayer » pour mieux maîtriser les différentes stratégies et techniques ;
- La mise en œuvre des systèmes de suivi tels que planifiés
- La traduction du concept de « friendraising » dans les faits et gestes de l'institution en matière d'expansion des ressources.

12 août 2004  
Dakar



## ANNEXE : LISTE DES PARTICIPANTS

Nom Prénoms <i>TITRE/FONCTION</i>	Institution	Adresse	Téléphone et Fax	E-mail
<b>01. SAKHO Marième</b> Responsable Marketing Communication	Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications de Dakar - <b>ESMT</b>	Rocade Fann Bel Air - Dakar – <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 869 03 14 Mob. (221) 644 92 61 Fax. (221) 824 68 90	<a href="mailto:marieme.sakho@esmt.sn">marieme.sakho@esmt.sn</a>
<b>02. DIALLO Amadou</b> Formateur Consultant	Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications - <b>ESMT</b>	Rocade Fann Bel Air - Dakar – <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 869 03 10 Mob. (221) 633 15 87 Fax. (221) 824 68 90	<a href="mailto:amadou.diallo@esmt.sn">amadou.diallo@esmt.sn</a>
<b>03. DIENG El Hadj Mor Lissa</b> Responsable Cellule Suivi- Evaluation	Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest - <b>FRAO</b>	N° 4318 - Allées Seydou Nourou Tall – CP 13 – Dakar - <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 869 27 40 Mob. (221) 565 80 84 Fax. (221) 824 57 55	<a href="mailto:warfmomar@cyg.sn">warfmomar@cyg.sn</a>
<b>04. SAMB Omar</b> Contrôleur de Gestion	Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest - <b>FRAO</b>	N° 4318 - Allées Seydou Nourou Tall – CP 13 – Dakar – <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 869 27 40 Mob. (221) 639 06 46 Fax. (221) 824 57 55	<a href="mailto:warfoms@cyg.sn">warfoms@cyg.sn</a>
<b>05. THIAM Mamadou Lamine</b> Chargé de Programme	Réseau Africain pour le Développement Intégré - <b>RADI</b>	Immeuble Arame Fahah Ndiaye, Parc à Mazout – Colobane –Dakar- <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 825 75 33 Fax. (221) 825 75 36	<a href="mailto:radi@sentoo.sn">radi@sentoo.sn</a>
<b>06. NIANG Bamba</b> Chargé d'Evaluation et Recherche	Réseau Africain pour le Développement Intégré - <b>RADI</b>	Immeuble Arame Fahah Ndiaye, Parc à Mazout – Colobane –Dakar- <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 825 75 33 Mob. (221) 658 57 43 Fax. (221) 825 75 36	<a href="mailto:radi@sentoo.sn">radi@sentoo.sn</a> <a href="mailto:bbniang@sentoo.sn">bbniang@sentoo.sn</a>
<b>07. DIME Papa Ciré</b> Coordonnateur Administratif et Financier	Programme du Troisième Cycle Inter universitaire en Economie - <b>PTCI</b>	03 BP 7164 – Ouagadougou 03 - <b>Burkina Faso</b>	Bur. (226) 50 30 14 08 Mob. (226) 70 20 04 28 Fax. (226) 50 31 55 49	<a href="mailto:ptci@fasonet.bf">ptci@fasonet.bf</a> <a href="mailto:dime53@yahoo.com">dime53@yahoo.com</a>
<b>08. THIOMBIANO Taladidia</b> Directeur	Programme du Troisième Cycle Inter universitaire en Economie - <b>PTCI</b>	03 BP 7164 – Ouagadougou 03 - <b>Burkina Faso</b>	Bur. (226) 50 30 14 08 Mob. (226) 70 20 04 24 Fax. (226) 50 31 55 49	<a href="mailto:taladidia@yahoo.fr">taladidia@yahoo.fr</a> <a href="mailto:ptci@fasonet.bf">ptci@fasonet.bf</a>
<b>09. MOULAYE ZEINE Sidi Ali</b> Administrateur Expert Financier	Centre des Innovations pour le Développement - <b>TENMIYA</b>	N° 46 Rue Konaté – Nouakchott - <b>Mauritanie</b>	Bur. (222) 525 19 01 Mob. (222) 630 41 56 Fax. (222) 529 07 02	<a href="mailto:tenmiya@toptechnology.mr">tenmiya@toptechnology.mr</a>
<b>10. MOHAMED OULD TOURAD Ould Abdel Khader</b> Directeur Exécutif	Centre des Innovations pour le Développement - <b>TENMIYA</b>	BP 757 Ilot 045 – Teuragh Zeina - Nouakchott - <b>Mauritanie</b>	Bur. (222) 525 19 01 Mob. (222) 630 41 54 Fax. (222) 529 07 02	<a href="mailto:tenmiya@toptechnology.mr">tenmiya@toptechnology.mr</a> <a href="mailto:m_tourad@toptechnology.mr">m_tourad@toptechnology.mr</a>



<b>Nom Prénoms</b> <i>TITRE/FONCTION</i>	<b>Institution</b>	<b>Adresse</b>	<b>Téléphone et Fax</b>	<b>E-mail</b>
<b>11. SY Moussa</b> Chargé de Programme	Institut Africain de Gestion Urbaine - <b>IAGU</b>	Liberté VI Extension n° 5 – BP 7263 - Dakar - <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 827 22 00 Mob. (221) 655 33 15 Fax. (221) 827 28 13	<a href="mailto:iagu@sentoo.sn">iagu@sentoo.sn</a> <a href="mailto:moussa@iagu.org">moussa@iagu.org</a>
<b>12. CISSE Oumar</b> Secrétaire Exécutif	Institut Africain de Gestion Urbaine - <b>IAGU</b>	Liberté VI Extension n° 5 – BP 7263 Dakar - <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 827 22 00 Mob. (221) 569 50 95 Fax. (221) 827 28 13	<a href="mailto:iagu@sentoo.sn">iagu@sentoo.sn</a> <a href="mailto:oumar@iagu.org">oumar@iagu.org</a>
<b>13. SEREME Paco</b> Secrétaire Exécutif	<b>CORAF/WECARD</b>	7, Avenue Bourguiba BP 48 Dakar - <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 825 96 18 Mob. (221) 569 13 69 Fax. (221) 825 55 69	<a href="mailto:paco.sereme@coraf.org">paco.sereme@coraf.org</a>
<b>14. NACRO Aliou</b> Agent Comptable	Ecole Inter Etats des Sciences et Médecine Vétérinaire - <b>EISMV</b>	BP 5077 - Dakar - <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 865 10 08 Mob. (221) 642 11 19 Fax. (221) 825 42 83	<a href="mailto:aliounacro@hotmail.com">aliounacro@hotmail.com</a>
<b>15. KABORET Yalacé</b> Professeur – Chef de Département	EISMV	BP 5077 - Dakar - <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 865 10 23 Mob. (221) 637 83 49 Fax. (221) 825 42 83	<a href="mailto:ykaboret@refer.sn">ykaboret@refer.sn</a>
<b>16. TOURE Kathryn</b> Coordonnateur Régional	Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education - <b>ROCARE</b>	BP E 1854 – Bamako - <b>Mali</b>	Bur. (223) 221 16 12 Mob. (223) 674 83 84 Fax. (223) 221 21 15	<a href="mailto:rocare@datatech.toolnet.org">rocare@datatech.toolnet.org</a> <a href="mailto:info@rocare.org">info@rocare.org</a>
<b>17. FONKOUA Pierre</b> Enseignant Chercheur – Coordinateur National	Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education - <b>ROCARE</b>	BP 6746 - Yaoundé - <b>Cameroun</b>	Bur. (237) 231 60 22 Mob. (237) 994 36 00 Fax. (237) 223 14 53	<a href="mailto:fonkotte@camnet.cm">fonkotte@camnet.cm</a> <a href="mailto:pfonkoua2001@yahoo.fr">pfonkoua2001@yahoo.fr</a>
<b>18. BORO Issa Sébastien</b> Analyste de Projet – chef Service Etudes et Projets	Institut de l'Environnement et de Recherche Agricole - <b>INERA</b>	04 BP 8645 – Ouagadougou 04 - <b>Burkina Faso</b>	Bur. (226) 50 34 02 70 Mob. (226) 70 64 00 68 Fax. (226) 50340271	<a href="mailto:sebastien.boro@coraf.org">sebastien.boro@coraf.org</a> <a href="mailto:lboro@caramail.com">lboro@caramail.com</a>
<b>19. SOME Léopold</b> Directeur Adjoint	Institut de l'Environnement et de Recherche Agricole - <b>INERA</b>	04 BP 8645 – Ouagadougou 04 - <b>Burkina Faso</b>	Bur. (226) 50 34 02 70 Mob. (226) 78 80 13 71 Fax. (226) 50 34 02 71	<a href="mailto:Inera-direction@fasonet.bf">Inera-direction@fasonet.bf</a> <a href="mailto:lsome@liptinfor.bf">lsome@liptinfor.bf</a>
<b>20. NDIRAMIYE Laurent</b> Responsable Service Partenariat et Mobilisation Ressources	Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda - <b>ISAR</b>	BP 138 Butare - <b>Rwanda</b>	Bur. (250) 530 145 / 530 558 / 530 161 Mob. (250) 085 85 123 Fax. (250) 250 530 145	<a href="mailto:Indiramiye@yahoo.com">Indiramiye@yahoo.com</a>
<b>21. GASORE Elie René</b> Directeur Scientifique	Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda - <b>ISAR</b>	BP 138 Butare - <b>Rwanda</b>	Bur. (250) 530 145 / 530 558 Mob. (250) 08306962 Fax. (250) 530 145 / 57 87 68	<a href="mailto:gasore@isar.rw">gasore@isar.rw</a> <a href="mailto:ergasore@yahoo.com">ergasore@yahoo.com</a>

Nom Prénoms <i>TITRE/FONCTION</i>	<i>Institution</i>	Adresse	Téléphone et Fax	E-mail
<b>22. KOUADIO Konan Arsène</b> Directeur Adjoint Chargé de l'Administration	Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales - <b>CIRES</b>	08 BP 1295- Abidjan 08 - <b>Côte d'Ivoire</b>	Bur. (225) 22 44 77 42 Mob. (225) 07 98 46 80 Fax. (225) 22 44 08 29 / 22 48 82 84	<a href="mailto:arsenekk@yahoo.fr">arsenekk@yahoo.fr</a> <a href="mailto:arsenekouadio@hotmail.com">arsenekouadio@hotmail.com</a>
<b>23. BARRY Mody Bakar</b> Chercheur / Directeur Adjoint	Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales - <b>CIRES</b>	08 BP 1295- Abidjan 08 - <b>Côte d'Ivoire</b>	Bur. (225) 22 44 77 42 Mob. (225) 07 04 09 31 Fax. (225) 22 44 08 89	<a href="mailto:barrymody@hotmail.com">barrymody@hotmail.com</a>
<b>24. AMUZU Terry</b> Responsable adjoint de programmes du GTES	Association des Universités Africaines - <b>AUA</b>	PO Box AN 5744 – Accra - <b>Ghana</b>	Bur. (233) 21 77 44 95 / 21 76 15 88 Mob.(233) 208 16 95 31 Fax. (233) 21 77 48 21	<a href="mailto:tamuzu@aau.org">tamuzu@aau.org</a>
<b>25. DIENG Massamba</b>	Consultant – Formateur	Villa n° 770 HLM Grand Yoff Dakar - <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 865 12 14 Dom. 827 73 08 Mob. (221) 634 96 26	<a href="mailto:mdieng@ard.sn">mdieng@ard.sn</a> <a href="mailto:massambadieng@hotmail.com">massambadieng@hotmail.com</a>
<b>26. FORGET GILLES</b> Directeur Régional	CRDI – Bureau Régional pour l'Afrique Centrale et de l'Ouest - <b>BRACO</b>	BP 11007 Peytavin Dakar – <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 864 00 00 Fax. (221) 825 32 55	<a href="mailto:gforget@idrc.org.sn">gforget@idrc.org.sn</a>
<b>27. DANSOU Kafui</b> Administrateur de Programme, Partenariats	CRDI – Bureau Régional pour l'Afrique Centrale et de l'Ouest – <b>BRACO / DPDA</b>	BP 11007 Peytavin – Dakar – <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 864 00 00 Fax. (221) 825 32 55	<a href="mailto:kdansou@idrc.org.sn">kdansou@idrc.org.sn</a>
<b>28. GERARD Jérôme</b> Agent de Recherche et d'Information	CRDI – Bureau Régional pour l'Afrique Centrale et de l'Ouest - <b>BRACO</b>	BP 11007 Peytavin – Dakar – <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 864 00 00 Fax. (221) 825 32 55	<a href="mailto:jgerard@idrc.org.sn">jgerard@idrc.org.sn</a>
<b>29. AYUK Elias</b> Spécialiste de Programme Principal	Secrétariat d 'Appui Institutionnel à la Recherche Économique en Afrique - <b>SISERA</b>	BP 11007 Peytavin – Dakar – <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 864 00 00 Fax. (221) 825 32 55	<a href="mailto:eayuk@idrc.org.sn">eayuk@idrc.org.sn</a>
<b>30. DAFTE Catherine</b> Coordonnatrice Programme-Operations	Secrétariat d 'Appui Institutionnel à la Recherche Économique en Afrique - <b>SISERA</b>	BP 11007 Peytavin – Dakar – <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 864 00 00 Fax. (221) 825 32 55	<a href="mailto:cdaffe@idrc.org.sn">cdaffe@idrc.org.sn</a>
<b>31. BASSENE Jean Louis</b> Assistant Temporaire	CRDI – Bureau Régional pour l'Afrique Centrale et de l'Ouest - <b>BRACO</b>	BP 11007 Peytavin – Dakar – <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 864 00 00 Fax. (221) 825 32 55	
<b>32. DIOP Fatou Seck</b> Assistante Temporaire	CRDI – Bureau Régional pour l'Afrique Centrale et de l'Ouest - <b>BRACO</b>	BP 11007 Peytavin – Dakar – <b>Sénégal</b>	Bur. (221) 864 00 00 Fax. (221) 825 32 55	

<b>Nom Prénoms</b> <i>TITRE/FONCTION</i>	<b>Institution</b>	<b>Adresse</b>	<b>Téléphone et Fax</b>	<b>E-mail</b>
<b>33. BERRANGER Alain</b> Directeur	CRDI - Partenariats et Développement des Affaires - <b>DPDA</b>	PO Box 8500, <b>Ottawa</b> Ontario – Canada, K1G 3H9	Bur. (613) 236-6163 Fax. (613) 563-0815	<a href="mailto:ABerranger@idrc.ca">ABerranger@idrc.ca</a>
<b>34. SCHIFF Noah</b> Stagiaire du Centre	CRDI - Partenariats et Développement des Affaires - <b>DPDA</b>	PO Box 8500, <b>Ottawa</b> Ontario – Canada, K1G 3H9	Bur. (613) 236-6163 Fax. (613) 563-0815	<a href="mailto:NSchiff@idrc.ca">NSchiff@idrc.ca</a>
<b>35. St-PIERRE Danièle</b> Agente Principale	CRDI - Partenariats et Développement des Affaires - <b>DPDA</b>	PO Box 8500, <b>Ottawa</b> Ontario – Canada, K1G 3H9	Bur. (613) 236-6163 Fax. (613) 563-0815	<a href="mailto:dst-pierre@idrc.ca">dst-pierre@idrc.ca</a>
<b>36. SCHWARTZ David</b> Agent de recherche	CRDI - Partenariats et Développement des Affaires - <b>DPDA</b>	PO Box 8500, <b>Ottawa</b> Ontario – Canada, K1G 3H9	Bur. (613) 236-6163 Fax. (613) 563-0815	<a href="mailto:dschwartz@idrc.ca">dschwartz@idrc.ca</a>
<b>37. ROCA Carmen</b> Agente des partenariats	CRDI - Partenariats et Développement des Affaires - <b>DPDA</b>	PO Box 8500, <b>Ottawa</b> Ontario – Canada, K1G 3H9	Bur. (613) 236-6163 Fax. (613) 563-0815	<a href="mailto:croca@idrc.ca">croca@idrc.ca</a>
<b>38. BURLEY Lisa</b> Agente des partenariats	CRDI - Partenariats et Développement des Affaires - <b>DPDA</b>	PO Box 8500, <b>Ottawa</b> Ontario – Canada, K1G 3H9	Bur. (613) 236-6163 Fax. (613) 563-0815	<a href="mailto:lburley@idrc.ca">lburley@idrc.ca</a>
<b>39. NORMANDEAU Martin</b> Administrateur de Programmes et Partenariats	CRDI - Bureau Régional de l'Asie du Sud – <b>BRASU/DPDA</b>	208 Jor Bagh New Delhi – <b>Inde</b> 110 003	Bur. (+91+11) 2461-9411/12/13 Fax. (91+11) 2462-2707	<a href="mailto:mnormandeau@idrc.org.in">mnormandeau@idrc.org.in</a>